



الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط والدراسات المالية

الخيارات والتوصيات



الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - إدارة الاقتصاد العراقي / المرحلة الثانية
أعدت لوزارة الكهرباء العراقية
التاريخ: 27 - يوليو/تموز - 2005

المؤلفون

Richard Kupisz

رئيس قطاع الكهرباء

BearingPoint بغداد

العراق

الهاتف: 0017039944674

موبايل: 009647901919596

البريد الإلكتروني: Richard.kupisz@ipaenergy.co.uk

Hassan Kasseba

المستشار المالي لقطاع الكهرباء

BearingPoint

بغداد

العراق

الهاتف: 0017039944674

Mads Christensen

مستشار التخطيط لقطاع الكهرباء

BearingPoint

بغداد

العراق

الهاتف: 0017039944674

ان هذه الوثيقة تحميها القوانين التي تكفل حقوق النشر في الولايات المتحدة الأمريكية ودول اخرى. وقد اعدت من قبل الاستشاريين الفنيين العاملين في (BearingPoint)
(و/او المتعاقدين للعمل مع (BearingPoint) بشكل مباشر برعاية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وبموجب العقد المرقم (C -00-04-00405-00)
-- (267).

ان هذه الوثيقة وكافة الصفحات الملحقة بها، مخصصة لاغراض الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حصراً، ولغرض تعزيز دراستها للموضوع قيد الدراسة . باستثناء، وجود
نص صريح يقضي بخلاف ما سيلي، فان هذه الدراسة قد اعتمدت على بيانات علنية او بيانات زودتنا بها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). لم تتولى جهة
مستقلة التحقق من مدى صحتها او تدقيقها والتأكد من صحتها ، او جدوى اعتمادها للأغراض المالية (حيثما وردت ضمن الدراسة) .
لا تتحمل (BearingPoint) او الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) او اي شخص ينوب عنهما اية مسؤولية او نفقات (بما في ذلك رسوم المحاماة والمصاريف
القضائية) او اية غرامات او عقوبات او ضرائب او اضرار (بصورة مجتمعة "المسؤوليات") يمكن ان تتحقق نتيجة الاعتماد اي من البيانات او المعلومات الواردة في هذه
الدراسة.

كافة الحقوق محفوظة (BearingPoint)

جدول المحتويات:

1	1. مقدمة
4	2. إدارة التخطيط والدراسات المالية
5	1-2 الأهداف
5	2-2 المسؤوليات
7	3
8	1-3 الهيكل التنظيمي لوزارة الكهرباء
9	2-3
13	3-3 التوصية
14	4. الهيكل التنظيمي
15	1-4 الهيكل الاساسي
16	2-4 التكيف ضمن اطار الوزارة
20	3-4 التوصية
21	5. الهيكل التنظيمي والخبرات الضرورية لعمل إدارة التخطيط والدراسات المالية
22	1-5 المقر
24	2-5 ادارات التخطيط والدراسات المالية
25	3-5 القدرات والتدريب
27	6. الخلاصة
28	1-6 التوصيات
28	2-6 الخطوات التالية
29	7- الملاحق



1. المقدمة

-1

BearingPoint

/

:

/

:

.

•

•

(19 21 2005)

.

:

•

•

•

•

2

.2

2.1

-
-
-

2.2

-
-
-

-
-
-

.3

.3

1.3

2.3

:

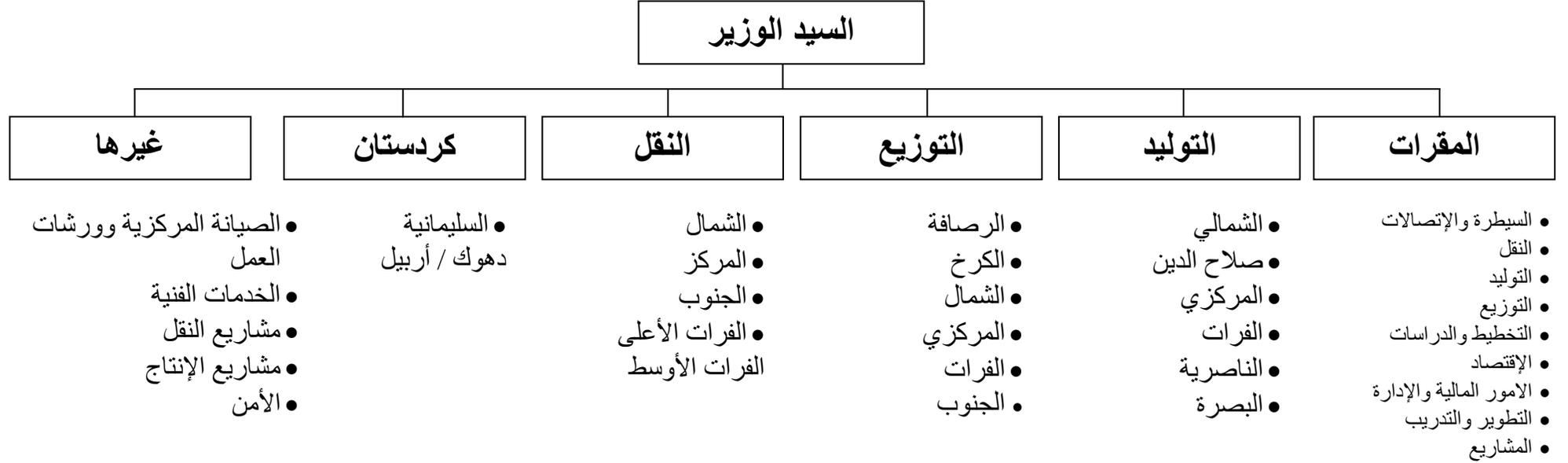
:

-
-
-
-
-

:

-
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.

:



	
1	
<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
2	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • •
3	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • •

-1-3

4	

3-3

.4

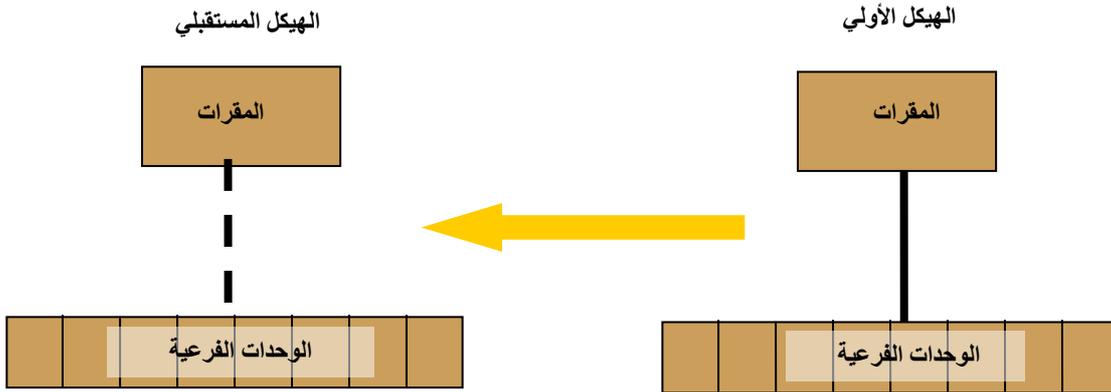
4.1

:

	()

1-4

:



1-4

4.2

)

"

(

:

.1

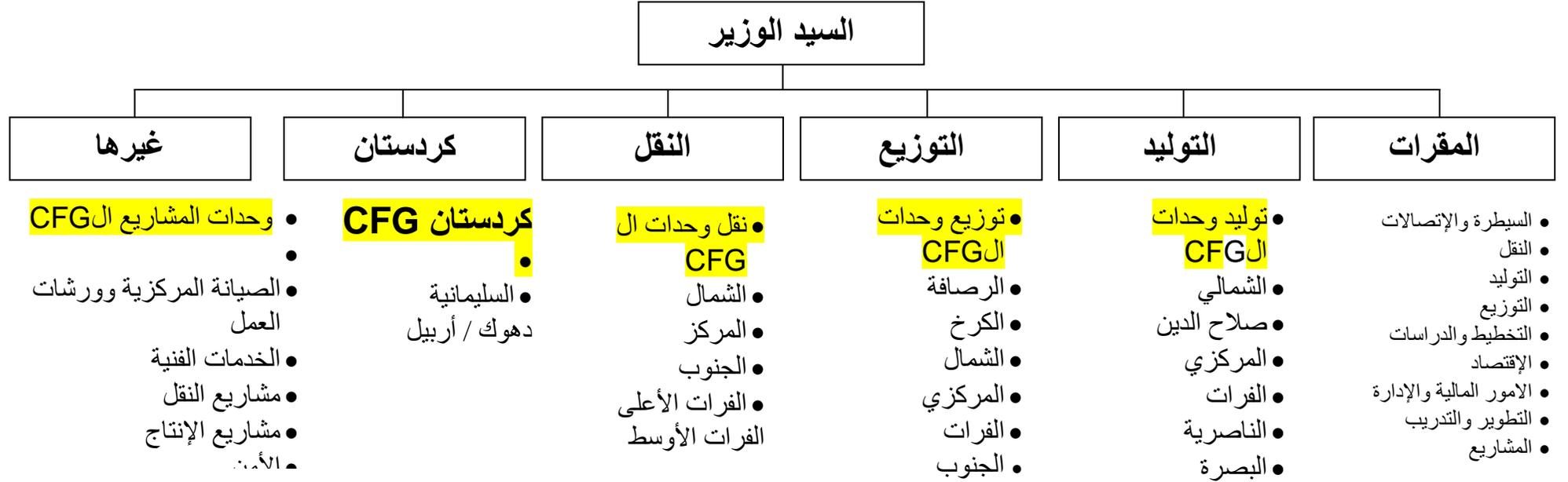
(5) (6) :

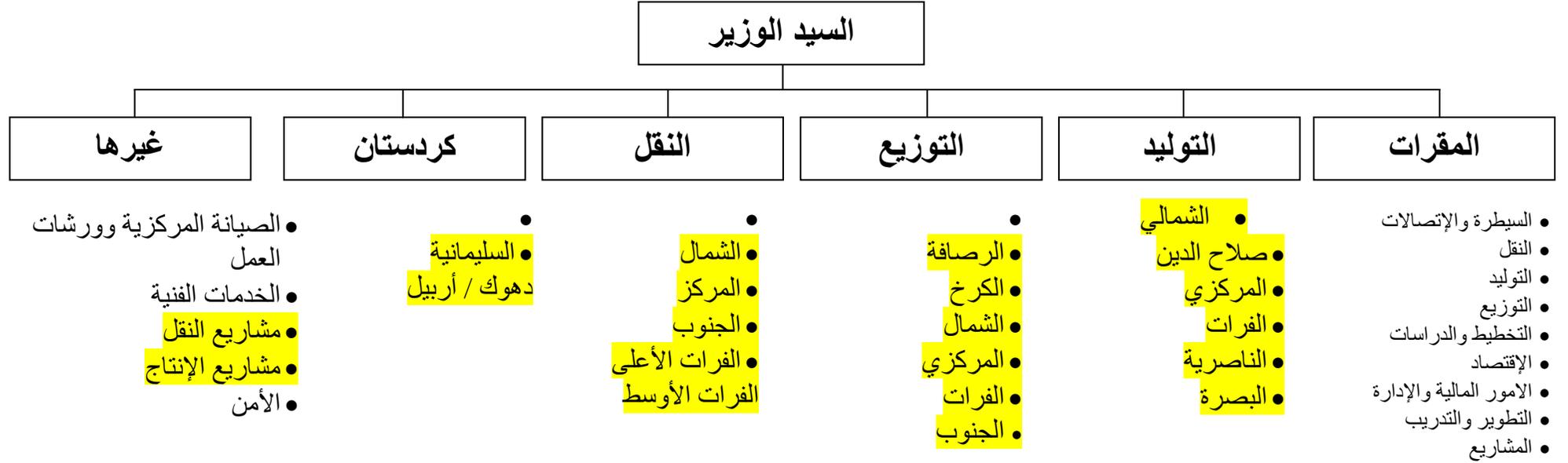
21

.2

(2) (2) (6)

:





الخيار 1 سيتطلب الاستعانة بعدد اقل من الموظفين والموارد مما يتطلبه الخيار 2.

الخيار 2	الخيار 1	المصدر
0	5	وحدة إدارة التخطيط والدراسات المالية
42	10 ¹	• المحللون
0	5	• محلل مبتدئ
21	5	• الموظفون المساندون
0	15	المكاتب
		المركبات

جدول 2-4 مقارنة بالموارد الضرورية

الخيار 2 سيتطلب أيضاً الاستعانة بعدد اكبر من المحللين في مقر إدارة التخطيط والدراسات المالية لغرض جمع البيانات، العمل الذي سيتكفل المحللون التابعون لقطاع الاعمال المذكور في الخيار 1.

نورد فيما يلي المزايا والسلبيات المرتبطة بكل من الخيارات :

الخيار 1 وحدات إدارة التخطيط والدراسات المالية/ قطاع الاعمال	
<ul style="list-style-type: none"> كل وحدة إدارة تخطيط ودراسات مالية ستغطي البلاد بالكامل - جمع كافة البيانات الضرورية التي قد تشكل عبأ على الموظف. لا يتطابق والهيكل التنظيمي الحالي للوزارة - لا توجد هناك مجموعات توليد والتوزيع وتحويل - لذا قد تجد صعوبة في الحصول على التعاون والاستجابة يفترض بأن الهيكل التنظيمي المستقبلي للوزارة سيتفق وهذه الخطوط. 	<ul style="list-style-type: none"> منظمة ذات حجم اصغر ، تتطلب قدرا اقل من الموارد ونفقات التدريب . يستقر المحللون في كل قطاع عمل ممهدين السبيل لقيام إدارة تخطيط ودراسات مالية يمكن تتمتع بقدر اكبر من الامركزية في المستقبل مع تامين قدر اكبر من عمليات التحليل على مستوى الاعمال. جمع البيانات ومعالجتها لامركزيا مع تولى كل ادارة من ادارات التخطيط والدراسات المالية بتحديث الانماط المالية، وهذا ما سيخفف من اعباء المقر الرئيسي..
الخيار 2 مديرية وحدات إدارة التخطيط والدراسات المالية	
<ul style="list-style-type: none"> ازدواجية في هدر الموارد ومضاعفة كلفة التدريب . لدى الانتهاء من عملية اعادة تنظيم هيكل الوزار، فان العديد من هذه الوحدات ستعتبر فائضة عن الحاجة . الموظفون المبتدؤون ، لا يتمتعون بذلك النفوذ، الضروري لتحفيز المناطق على التعاون. إحتمال تحول هذه الوحدات التحليلية الى وحدات لامركزية ضئيل جدا. 	<ul style="list-style-type: none"> تحتل كل وحدة من وحدات إدارة تخطيط والدراسات المالية موقعا أقرب إلى مصدر البيانات، مما يسهل من اجراءات جمع وتدقيقالبيانات . يلانم والهيكل التنظيمي الحالي للوزارة. الاستعانة بالمحللين المبتدئين ، لا يتطلب توفر القدرات للاغراض التحليلية وهو اقل تكلفة . ستمتلك إدارة التخطيط والدراسات المالية شبكة تغطي كافة المديریات وهذا ما يضمن اتصالا اوثق وتفهما اعمق للعمليات التي تقوم بها وزارة الكهرباء.

جدول 4-

يفترض ان المحلل المبتدئ سوف يقوم بتغطية مدير يتان وبتلقي الدعم المطلوب من قبل المحلل.

3.4 التوصية

اعتمادا على التحليل المبين اعلاه، ليس هناك خيار يمكن اعتباره الافضل من بين الخيارات المعروضة . الخيار الاول هو الاقل تكلفة والاكثر تأثيرا ومرونة ويمكن ان يستمر العمل به لفترة اطول الا ان هناك شك في قدرة ادارات التخطيط والدراسات المالية على تغطية عموم البلد بكفاءة. وستزول ميزة التكلفة الاقل اذا ما اقتضت الحاجة تامين موارد اضافية .

اما الخيار الثانى فهو يؤمن لإدارة التخطيط والدراسات المالية شبكة وطنية تغطي كل مديرية ، الا انها عالية التكلفة مقارنة بالخيار الاول ، كما وانه من غير المحتمل امكان تكيفه ليتلائم مع اية تعديلات قد تتناول الهيكل التنظيمي للوزارة في المستقبل.

نحن نوصي بالخيار الأول على أساس الكلفة والإستمرارية عموما.

التخطيط

5

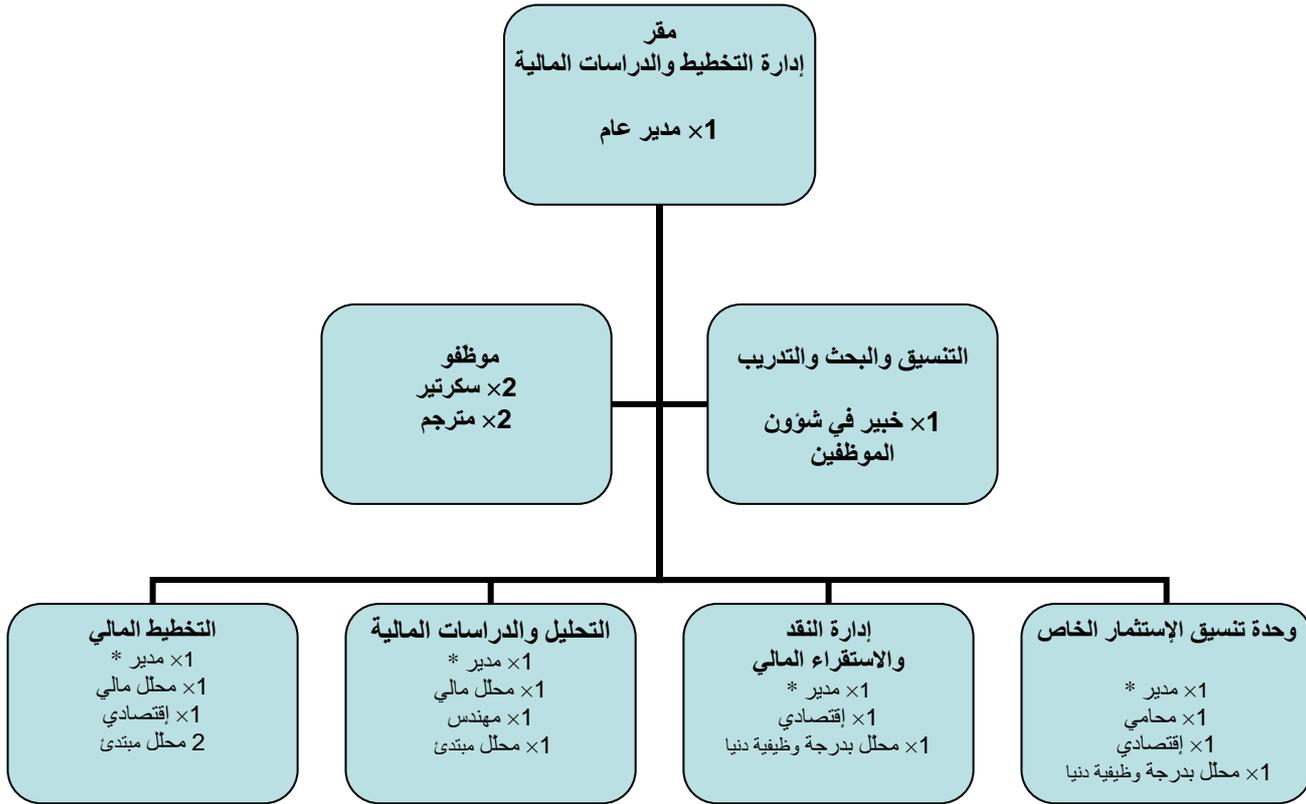
والدراسات المالية

5. الهيكل التنظيمي والخبرات الضرورية لعمل إدارة التخطيط والدراسات المالية

5.1 - المقر

إنّ الهيكل التنظيمي المبين فيما يلي يعتمد على المهام الاساسية المذكورة في الفصل الثاني وعلى افتراض تبني الخيارات التي اوصينا بها.

الشكل 5-1 مقرات إدارة التخطيط والدراسات المالية



* يؤدي مهام محلل مالي اضافة الى وظيفته.

لن يتطلب الامر اجراء تعديلات جذرية على هيكل ادارة التخطيط والدراسات المالية في حالة ربطها بالمديريات الاقتصادية او المالية او التخطيط الاستثماري، باستثناء الدرجة الوظيفية التي ستمنح لمدير هذه الادارة ، اذ لن يكون بدرجة مدير عام . في حالة اختيار الخيار الثاني بدلا من الاول ، عندها سيتطلب الامر تعيين محللين من الدرجات الوظيفية الادنى لغرض استحصال وجمع وتحليل البيانات من المديريات .

لقد ضمنا الصلاحيات التي سيتم تخويلها لادارة التخطيط والدراسات المالية، مسؤوليات وحدة المخصصة في ديوان الوزارة . لقد تناولنا هذه الوحدة في تقرير منفصل (2) ، حيث اوصينا بتعديل تسميتها لكي تكون وحدة تنسيق استثمار القطاع الخاص وان تركز عملها على ادارة العروض الخاصة باستثمارات القطاع الخاص في قطاع الكهرباء في العراق. لقد تناهى الى علمنا حصول تعديلات على المتطلبات المرتبطة بهذه الوظيفة :

- ان الوزارة تركز في المدى القريب على استثمار مواردها لغرض زيادة حجم الطاقة الكهربائية المخصصة للمستهلكين . ان الحل السريع المتوفر في هذا المجال هو تحسين الارتباط بخطوط نقل الطاقة الدولية . ان الاعلان عن عروض لتأمين منافذ جديدة لانتاج الطاقة والذي يتطلب انجازها سنوات عديدة لا يتمتع بالاولوية.
- هناك احتمال ان تاخذ وزارة التخطيط على عاتقها مسؤولية ادارة العروض الخاصة بتأمين منافذ جديدة لانتاج الطاقة و ذلك سيتطلب حصولها على دعم وزارة الكهرباء ، الا ان هذا الدعم سيركز على الجوانب الفنية والتنظيمية ، وبذلك يتغير حجم وطبيعة المساهمة المطلوبة من الوزارة .

ما زلنا نؤمن بوجود حاجة الى استحداث هذه الوحدة المتخصصة في وزارة الكهرباء ، وتكليفها بمسؤولية تنسيق مساهمتها في هذه العروض والعمل على المشاريع التي يحتمل ان يساهم فيها القطاع الخاص وفي هذه الحالة لا تحتاج الى الارتباط بالسيد وكيل الوزارة بشكل مباشر.

إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن التحليل وأعداد الدراسات المالية تعتبر في الأساس من مسؤولية إدارة التخطيط والدراسات المالية عليه فإن الإجراء الأمثل هو وجود هذه الوحدة ضمن تشكيل إدارة التخطيط والدراسات المالية في ديوان الوزارة .

2-5 ادارات التخطيط والدراسات المالية.

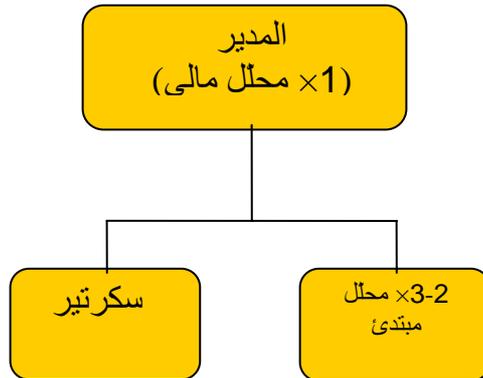
سيعتمد الهيكل الوظيفي لوحدات إدارة التخطيط والدراسات المالية على الخيار الذي سيتم اعتماده .

الشكل 2-5 ادارات التخطيط والدراسات المالية

الخيار 2: مديرية لإدارة التخطيط والدراسات المالية



الخيار 1: قطاع الاعمال/ إدارة التخطيط والدراسات المالية



تم توضيح مبررات هذا الهيكل التنظيمي في الفصل الرابع.

3-5 القدرات والتدريب

ان القدرات الواجب توفرها في إدارة التخطيط والدراسات المالية هي كالتالي:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● التخطيط والدراسات المالية ● مهارات الحاسوب ● استعمال النماذج المالية الثلاثة ● الإقتصاد ● فنية / وهندسية ● اللغة الإنجليزية | <ul style="list-style-type: none"> ● المقرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ● التخطيط والدراسات المالية / القدرات المالية الأساسية ● مهارات الحاسوب ● استعمال النماذج المالية الثلاثة | <ul style="list-style-type: none"> ● ادارات التخطيط والدراسات المالية |

يعتبر تأمين التدريب في مجال التخطيط والدراسات المالية واستخدام الانماط المالية الثلاثة لمنتسبي مقر إدارة التخطيط والدراسات المالية والادارات التابعة له امرا ضروريا لغرض اقامة ادارات مؤثرة.. سيعتمد عدد المتدربين على الخيار الذي ستم اعتماده وكما هو مبين أدناه:

الخيار 2	الخيار 1	
20	18	مقر إدارة التخطيط والدراسات المالية
42	16	وحدات إدارة التخطيط والدراسات المالية
62	34	المجموع

جدول 1-5 عدد المتدربين

لقد تم تحديد ثلاثة اختيارات لتأمين التدريب الضروري:

- التدريب في مصر. تعتمد شركة الكهرباء المصرية النماذج المالية الثلاثة ولها قسم متخصص بالتدريب. يمكن ان يؤمن هذا القسم التدريب الضروري . ويعتبر هذا الخيار اعلى الخيارات تكلفة ولكنه يضمن في نفس الوقت مستوا عاليا من التدريب.
- تدريب المدربين. ايفاد 10 من موظفي إدارة التخطيط والدراسات المالية لغرض التاهل كمدرسين في مصر ليقوموا بعد ذلك بتدريب بقية اقرانهم من موظفي إدارة التخطيط والدراسات المالية لدى عودتهم الى العراق. تعتبر هذه تسوية مقبولة بين الكلفة والنوعية لكنها تستغرق فترة اطول ، اذ ان تاهيل مدرسين بحيث يمكنهم بدورهم تدريب زملائهم من الموظفين سيتطلب فترة (3 شهور).
- التدريب في العراق. استقدام المدربين من مصر إلى العراق. هذا الاجراء لن يستغرق الفترة التي تستغرقها عملية تاهيل المدربين بالرغم من تقارب الكلفتين. الا ان هناك محاذير امنية مرتبطة به، اذ بينت تحرياتنا صعوبة إيجاد مدرسين مؤهلين ممن لديهم الاستعداد والرغبة للقدوم الى العراق والاقامه فيه لفترة قابلة للتمديد .

فيما يلي ، نستعرض الكلفة التخمينية المبدئية لكل خيار من الخيارات:

التدريب في العراق	تدريب المدربين	التدريب في مصر	(بالآلاف دولار أمريكي)
105	183	242	قطاع العمل لوحدة العمل بالوزارة
140	183	441	مديرية إدارة التخطيط والدراسات المالية بكل وحدة من الوحدات العاملة

جدول 5-2 مقارنة تكلفة التدريب

يتضمن الملحق 1 تحليل بقدر اكبر من التفاصيل..

إنّ التدريب في مصر هو الاعلى تكلفة ، كما ولا يمكن تمويله بالكامل من خلال مشروع ادارة الاقتصاد العراقي/ المرحلة الثانية ان وزارة الكهرباء تنظر حاليا في امكانية المساهمة في نفقات التدريب من ميزانيتها الخاصة . في حالة توفر الموارد الضرورية ، فاننا نوصي ان يتم التدريب في مصر بسبب اعتبارات التوقيت ومستوى التدريب ، اما في حالة تعذر ذلك فنوصي باعتماد خيار تدريب المدربين بالرغم من التأخير الكبير الذي يمكن ان ينتج عن ذلك .

– 6

6. الخلاصة

1-6 ملخص بالتوصيات

توصياتنا فيما يخص الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط والدراسات المالية:

- مبدئياً ، يتوجب استحداث ادارة جديدة للتخطيط والدراسات المالية ترفع تقاريرها الى السيد الوزير او الى السيد وكيل الوزارة المسؤول عن الجوانب المالية و التخطيط (على اقل تقدير).
- يمكن في المستقبل عند تطبيق الامركزية وتأسيس شركات، ان تدمج ادارة التخطيط والدراسات المالية بالادارات الاخرى ضمن هذه الشركات لوحدة الانتاج ، وبذلك تكون هذه الوحدات متخصصة بالاعمال التي تتطلبها ادارة التخطيط والدراسات المالية للاستفادة مئة في وحدات الانتاج المختلفة . ،
- ستؤدي إدارة التخطيط والدراسات المالية مهام مقر رئيسي ، وتعززها وحدات لامركزية للتخطيط والدراسات المالية تعمل ضمن قطاع الأعمال.
- يجب استحداث خمسة وحدات للتخطيط والدراسات المالية لاغراض التوليد، والنقل والتوزيع، ومنطقة كردستان والمشاريع.
- ان الهيكل التنظيمي والخبرات الواجب توفرها في ادارات التخطيط والدراسات المالية يجب ان تكون وفقا لما هو موضح في الفصل الخامس .
- يجب أن يتضمن تدريب موظفي إدارة التخطيط والدراسات المالية التقنيات والممارسات المالية المتعلقة بالتخطيط والتحليل المالي والمعلومات الخاصة بالنماذج الثلاثة . إذا ما تمكنت الوزارة من المساهمة في نفقات التدريب ، عندها يفضل ان يتم التدريب في مصر بخلافه فالبديل الذي نوصي به هو تدريب المدربين.

2-6 الخطوات التالية

إن الخطوات التالية هي المطاوعة لتكوين إدارة التخطيط والدراسات المالية ضمن الوزارة:

- المصادقة على الهيكلية والتدريب وفقا للتوصيات (الوزير).
- تحديد المرشحين لإدارة التخطيط والدراسات المالية (اللجنة المالية الفرعية BearingPoint).
- اعداد خطة تطبيقية مفصلة لتأسيس إدارة التخطيط والدراسات المالية (BearingPoint).

-7

الملاحق ملحق أ – التدريب

كجزء من المساعدة الفنية التي تقدمها (BearingPoint) الى وزارة الكهرباء قد قمنا بالتوصية الى وزارة الكهرباء بالآخذ بتطبيق ثلاثة نماذج تم تطويرها بجمهورية مصر (التخطيط المالي – متابعة القروض – وادارة الاموال)، ولقد كانت هذه النماذج ممولة عن طريق الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمصر. باستخدام برنامج (Excel) البسيط ، ولقد تم تعريب هذا النموذج في مصر وتم الحصول على موافقة الوكالة بتطبيق هذه النماذج في العراق بعد تكييفها باللغة العراقية لتفادي اية اختلافات في المسميات المحاسبية بين النماذج المصرية والعراقية.

في نيسان 2005 اوفدت مؤسسة (BearingPoint) فريقا من منتسبي اقسام المالية والاقتصاد وخبراء تقنية المعلومات والتدريب الى مصر ، لغرض الاطلاع ومعاينة النماذج المطبقة ومعايير العمل المعتمدة في إدارة التخطيط والدراسات المالية هناك ، على ارض الواقع . استحداث إدارة التخطيط والدراسات المالية وتطبيق الانماط الثلاثة في الوزارة والشركات العاملة سيتطلب انفاقا (استثمارا) كبيرا في مجال التدريب.

وهو لا يرتبط بمتطلبات التدريب على استخدام الإكسيل (Excel) بقدر ارتباطه بمعايير العمل على ادارة التخطيط والدراسات المالية وتطوير الخطط والسياسات الاستراتيجية . ان غالبية موظفي الوزارة ، لا يمتلكون الخبرة في هذه الجوانب . كما وان التدريب يستغرق زمنا لا يستهان به وبذل الجهود المكثفة . في اعدادنا للخطة التي ستعتمد في تطبيق هذه المعالجة فقد قمنا بدراسة البدائل المتاحة في مجال التدريب وهي :

- التدريب في مصر
- تدريب المدربين
- التدريب في العراق

التدريب في مصر يمكن ان يؤمن افضل مستوا من التدريب الا انه الاعلى من ناحية التكلفة . ان جزء من هذه التكلفة يمكن تامينها من خلال مشروع ادارة الاقتصاد العراقي المرحلة الثانية ، وفي حالة توفر الامكانيات الضرورية لدى الوزارة للمساهمة باكمال باقي المبلغ اللازم من ميزانيتها ، يمكن اعتبار هذا الخيار افضل الخيارات . اما في حالة تعذر ذلك فيمكن تبني الخيار الثاني ، و هو تدريب المدربين ، بالرغم من أنه سيستغرق فترة أطول في التطبيق .

في كافة الاحوال فان من المفترض ان يتولى خبراء تقنية المعلومات العاملين في وزارة الكهرباء وتحت اشراف مؤسسة BearingPoint مهمة تعريب النموذج المصري وتركيبه في الوزارة .

إن الهدف هو أن يتم تدريب الموظفين الماليين المؤهلين لوزارة الكهرباء والشركات العاملة على إدارة التخطيط والدراسات المالية واستخدام انماط الإدارة المالية الثلاثة. وسيكون هؤلاء النواة لادار التخطيط والدراسات المالية.

إن الخيارات الثلاث هي كما يلي :

- **التدريب في مصر:** يتم ايفاد كافة موظفي إدارة التخطيط والدراسات المالية للتدريب في احد المراكز التدريبية العائدة لشركة الكهرباء المصرية المالكة ، في مصر، لفترة 4 أسابيع على شكل مجموعات يبلغ عدد كل مجموعة منها حوالي 20 متدربا، كي لا يؤثر ذلك على سير العمل في وزارة الكهرباء.
- **تدريب المدربين:** ايفاد 10 من موظفي وزارة الكهرباء إلى مصر لمدة (3 شهور) كي يتم تدريبهم بشكل مكثف في مجال التخطيط والدراسات المالية وعلى تقنيات التدريب في هذا المجال وتأهيلهم كي يتولوا بدورهم تدريب بقية اقرانهم من العاملين في ادارة التخطيط والدراسات المالية في بغداد . ان فترة تدريب بقية الموظفين في بغداد ستستغرق 4 اسابيع لكل مجموعة من المتدربين البالغ عددهم حوالي 20 متدربا . مع توفر اعداد اكبر من المدربين ، يمكن عندها اقامة الدورات التدريبية المتزامنة في مختلف انحاء العراق من اجل تقليص نفقات سفر واقامة المتدربين . تتحمل الوزارة نفقات السفر والاقامة والمراكز التي سيتم فيها تدريب المتدربين في العراق. في حين سيمول مشروع ادارة الاقتصاد العراقي المرحلة الثانية عملية التاهيل في مصر.
- **التدريب في العراق:** استقدام 4 مدربين من مصر لتدريب موظفي إدارة التخطيط والدراسات المالية في مراكز التدريب في بغداد ، سيستغرق التدريب فترة 4 أسابيع لكل دفعة من المتدربين البالغ عددهم حوالي 20 متدربا كي لا يؤثر ذلك على سير العمل في وزارة الكهرباء. تتحمل الوزارة نفقات السفر والاقامة والمراكز التي سيتم فيها تدريب المتدربين في العراق. في حين سيمول مشروع ادارة الاقتصاد العراقي المرحلة الثانية كلفة استقدام المدربين الى العراق.

مقارنة الخيارات

إن مزايا ومساوئ الخيارات الثلاثة هي كالتالي:

المساوئ	المزايا
	<i>التدريب في مصر</i>
<ul style="list-style-type: none"> x الخيار الأكثر تكلفة أ إلى حد بعيد. x صعوبة إدارة موظفي وزارة الكهرباء عندما يكونون بعيدين عن مقر عملهم في العراق (أوضحت الشركة المصرية ندرة التزام الموفدين من الموظفين العراقيين على مواكبة الحضور الى التدريب خلال دورات سابقة تولت تنظيمها) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ برنامج تدريبي مكثف ، وفرصة الاتصال بالافراد الذين يطبقون النموذج في عملهم اليومي. ا ✓ تقلص احتمالات انشغال المتدربين عن التدريب بسبب مسائل مرتبطة بعملهم . ✓ محدودية المخاطر الامنية. ✓ تأمين افضل مستوا من التدريب على الارجح. ✓ انخفاض تكاليف الإدارة / والشؤون الإدارية. ✓ اقامة وتوثيق الصلة بين وزارتي الكهرباء في العراق ومصر. .
	<i>تدريب المدربين</i>
<ul style="list-style-type: none"> x تستغرق اطول فترة للتدريب ، نظرا لوجوب تهيئة المدربين اولاً. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعزيز القدرات في وزارة الكهرباء الى حد كبير ، من خلال موظفيها الذين يمتلكون خبرة العمل في مجال ادارة التخطيط والدراسات المالية والتدريب في آن واحد. ✓ محدودية المخاطر الامنية. ✓ فرصة اقامة الدورات التدريبية المتزامنة في مختلف انحاء العراق. ✓ سيكتسب المدربون خبرة اعمق في مجال التخطيط والدراسات المالية. ✓ اقامة وتوثيق الصلة بين وزارتي الكهرباء في العراق ومصر.
	<i>التدريب في العراق</i>
<ul style="list-style-type: none"> x المؤشرات تبين صعوبة العثور على افراد ممن لديهم الرغبة في القدوم الى بغداد والبقاء فيها ، للفترة المطلوبة . x مخاطر امنية اشد – نظرا لان المدربون سيواكبون على التوجه الى المراكز التدريبية لزيارة الكهرباء ، لخمسة ايام من كل اسبوع ولعدة شهور. ✓ الخطر انشغال المتدربين عن التدريب بسبب مسائل مرتبطة بعملهم . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اقل كلفة مباشرة مرتبطة بالمشروع.

إن الكلفة ستكون كما يلي

الخيار 1: 5 وحدات التخطيط والدراسات المالية

الخيار 3 التدريب في العراق	الخيار 2 تدريب المدربين	الخيار 1 التدريب في مصر	الموقع
العراق	مصر (10)/العراق (34)	مصر	الطرف الذي سيؤمن التدريب
المقاولون المستقلون	شركة الكهرباء (10) / وزارة الكهرباء (34)	الشركة المصرية	مدة الدورة التدريبية
4 أسابيع × 17 شخص × 2	16 إسبوع × 10 أشخاص × 1 4 أسابيع × 17 شخص × 2	4 أسابيع × 17 شخص × 2	الجهة التي ستتحمل اجور السفر
المشروع الاقتصادي الثاني (مدربون) وزارة الكهرباء (متدربون)	المشروع الاقتصادي الثاني (10) وزارة الكهرباء (34)	المشروع الاقتصادي الثاني	الجهة التي ستتحمل نفقات الإقامة / والمخصصات اليومية
المشروع الاقتصادي الثاني (مدربون) وزارة الكهرباء (متدربون)	المشروع الاقتصادي الثاني (10) وزارة الكهرباء (34)	المشروع الاقتصادي الثاني	الإطار الزمني
3-2 شهور	6-5 شهور	3-2 شهور	الكلف (بالدولار)
9,600	8,000	27,200	اجور السفر جوا
0	1,800	2,000	وسائل النقل الأخرى
0	54,000	61,200	الإقامة
22,700	71,400	96,900	مخصصات الموظف اليومية
72,900	48,000	54,400	التدريب
105,100	183,200	241,700	المجموع

الخيار 2: 21 وحدات التخطيط والدراسات المالية

الخيار 3 التدريب في العراق	الخيار 2 تدريب المدربين	الخيار 1 التدريب في مصر	الموقع
العراق	مصر (10)/العراق (62)	مصر	الطرف الذي سيؤمن التدريب
المقاولون المستقلون	شركة الكهرباء (10) / وزارة الكهرباء (62)	الشركة المصرية	مدة الدورة التدريبية
4 أسابيع × 21 شخص × 3	16 إسبوع × 10 أشخاص × 1 4 أسابيع × 21 شخص × 3	4 أسابيع × 21 شخص × 3	الجهة التي ستتحمل اجور السفر
المشروع الاقتصادي الثاني (مدربون) وزارة الكهرباء (متدربون)	المشروع الاقتصادي الثاني (10) وزارة الكهرباء (62)	المشروع الاقتصادي الثاني	الجهة التي ستتحمل نفقات الإقامة / والمخصصات اليومية
المشروع الاقتصادي الثاني (مدربون) وزارة الكهرباء (متدربون)	المشروع الاقتصادي الثاني (10) وزارة الكهرباء (62)	المشروع الاقتصادي الثاني	الإطار الزمني
4-3 شهور	7-6 شهور	3-2 شهور	الكلف (بالدولار)
9,600	8,000	49,500	اجور السفر جوا
0	1,800	3,700	وسائل النقل الأخرى
0	54,000	111,600	الإقامة
32,400	71,400	176,700	مخصصات الموظف اليومية
96,900	48,000	99,200	التدريب
139,500	183,200	440,700	المجموع